

LA GESTION DES CONNAISSANCES (KM) - DE QUOI PARLE-T-ON ?

Isabelle BLANCHARD

Présidente des anciens du mastère KM de l'école de management de Lyon
isabelle.blanchard@noos.fr

« Construire le chemin en marchant »

Varela

I- du *Knowledge Management*

Définition du KM :

- différentes dénominations du **KM** : *knowledge management*, gestion ou management des connaissances, gestion du savoir/des expertises, documentaliste...
- terme anglo-saxon, qui signifie la gestion (management = pilotage, organisation) du capital immatériel de l'entreprise, en particulier la connaissance, grâce à des outils et à un mode de management.
- démarche avec *méthodes et outils* consistant à recueillir, capitaliser, exploiter et diffuser la connaissance, son objectif est d'apporter à la structure qui l'utilise une valeur ajoutée de par la pérennisation de ses savoirs et savoirs faire. A terme elle augmente la performance de l'entreprise
- partager, gérer, et redistribuer les connaissances d'une société pour en augmenter la productivité.

Différents courants de la discipline :

- rationaliste (Ermine et MASK)/ scientifique : formalisation de la connaissance
- managérial (Prax) / sociologique: animation du partage des connaissances
- implémentation (Ballaÿ)

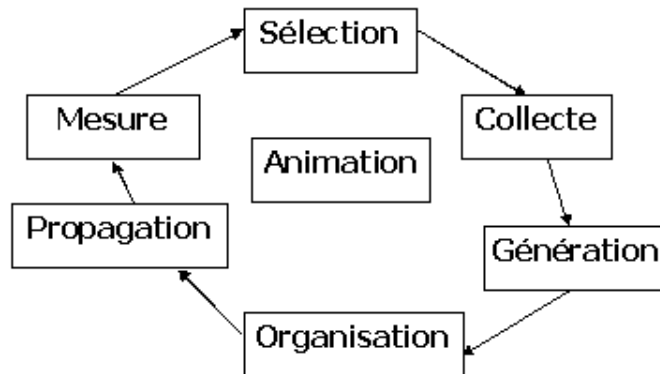
La connaissance :

Connaissance = information (reconnaissance, interprétation, sélection...permettant de former ou de transformer notre représentation et notre projet) contextualisée. Capacité de réutiliser des informations acquises pour traiter de nouvelles données de l'environnement.« La connaissance est l'aboutissement de la mise en relation d'un ensemble d'informations (savoir, savoir-faire, etc.) pouvant être recueillies, analysées, capitalisées, éventuellement protégées dans un objectif de partage, d'apprentissage, d'échange au sein d'un groupe dans le but d'en générer d'autres (innovation, progrès) »

Compétence = connaissance en action.

Cycle de la connaissance, qui s'organise autour de l'animation (CHAUMONT et SERVANT):

Différents aspects du KM :



MESURE et SELECTION : Stratégie et économie de la connaissance (audit, contrôle de gestion...)

COLLECTE: Veille économique et protection des savoirs (intelligence économique, gestion de la relation client, collecte de savoir d'expert, audit de sécurité)

GENERATION : Management de réseaux : innovation, métiers, communautés d'experts et de pratiques (management de l'innovation, groupware, management de réseaux)

ORGANISATION : Technologie (logiciels)/ Développement des ressources humaines (management du changement, des compétences, intelligence émotionnelle) /Management de projet et systémique)

PROPAGATION: Accès et utilisation individuelles et collectives du capital (e-learning, apprentissage organisationnel, fonctionnement)...

Modèle de Nonaka:

explicitation de connaissances tacites, socialisation (échange de connaissances implicites), internalisation de connaissances explicites, diffusion/partage de connaissances explicites. Ce modèle explique comment se diffuse les connaissances, avec un mouvement de va-et-vient entre l'explicite et le tacite et l'individuel et le collectif.

Internalisation : explicite => implicite

Socialisation : implicite => implicite

Externalisation : implicite => explicite

Combinaison : explicite => explicite

Historique :

A toujours existé sous une forme simple : le partage des connaissances, vecteur de progrès, jusqu'à l'informatique...

Le KM un enjeu pour les organisations

- accélération de la concurrence avec la mondialisation des marchés : les frontières entre les pays et les marchés tombent.

- accroissement exponentiel des flux d'informations avec les technologies de l'information et des communication (Internet ...)
- accélération des innovations / évolutions (regroupement d'entreprises...): la réactivité devient primordiale et les stratégies s'adaptent sans cesse. Le court terme prime. Il faut essayer d'anticiper ou d'être plus rapide que ses concurrents.
- *complexification* des organisations et des processus (éclatement géographiques, des métiers et des activités, proximité avec les client et les fournisseurs...)

Étapes :

1995 – 2000 : travail collaboratif/coordination/communication, avec des outils de groupware (outils informatiques).

.depuis les années 2000 : partage des connaissances, avec l'apprentissage organisationnel et des outils de formalisation de savoir (intelligence artificielle);

Le KM intègre de plus en plus une dimension de prospective / veille (interne avec le management du changement et externe avec l'intelligence économique).

Tendance actuelle

Le KM est de plus en plus proche de l'opérationnel (enquête Knowings), il se traduit de plus en plus par l'animation de communautés (d'experts, de pratique...) et par la gestion de contenu (après avoir lancé la capitalisation, il faut trier et organiser les connaissances pour les réactualiser). Il nécessite une organisation de l'entreprise en réseau et non en hiérarchie. Le KM est une nouvelle forme de management.

II - Quels peuvent être les apports du KM à la logistique ?

Logistique :

L'art et la science du management, de l'ingénierie et des activités techniques liés aux besoins, à la conception, et aux ressources de soutien et de maintenance nécessaires pour réaliser des objectifs, des projets et des opérations.

Approche similaire par les processus

Le KM intervient dans la modélisation de processus. Le KM est lié à une vision systémique des organisations. Dans un univers aussi mouvant que le nôtre, où la logistique doit s'adapter constamment aux évolutions, le KM est un outil d'anticipation, d'accompagnement des changements organisationnels pour rendre la structure plus dynamique et plus souple, pour accompagner le management et pour harmoniser les systèmes d'informations.

Apport organisationnel du KM :

Le KM accompagne le système de logistique. Le logisticien travaille avec la plupart des acteurs de l'entreprise étendue et s'appuie sur leurs connaissances. De plus les connaissances peuvent elles-mêmes des éléments des flux logistiques.

L'organisation se présente de manière dynamique, avec des interactions entre les différents niveaux de la chaîne. Chaque élément doit pouvoir communiquer de manière optimale. Le KM vise justement à simplifier et à accompagner cette organisation en réseau. L'entreprise devient donc plus performante.

Capitalisation et mémoire d'entreprise.

Différentes méthodes existent pour formaliser et conserver la mémoire des savoir-faire, du savoir-être et du savoir.

Les retours d'expériences sur les projets permettent de ne pas reproduire des erreurs et de diffuser les bonnes pratiques.

Les communautés d'experts permettent d'émuler les logisticiens et de rendre l'entreprise plus réactive et innovante. Les compétences collectives s'accroissent également.

L'intelligence économique permet à la logistique de s'appuyer sur les innovations externes, et d'être à l'écoute de la demande du marché.

Apport technologique

Le KM est un ensemble d'outils technologiques intégrés dans lequel chaque collaborateur est acteur.

Isabelle Blanchard

est présidente de l'association des anciens du Mastère Spécialisé en Knowledge Management de l'EM Lyon, dont elle est jeune diplômée., Elle a une formation généraliste axée sur le management et la communication (Sciences Po Bordeaux et DESS de management public). Elle a effectué une mission de 6 mois dans le département KM de Geodis pour participer à la structuration de la démarche de KM.

Animation de communautés d'experts, retours d'expériences, communication, process, outils de gestion de projets et de capitalisation de connaissances et veille sont autant d'outils créateurs de valeurs pour la logistique. Elle explique dans sa thèse professionnelle l'approche humaine et phénoménologique qu'elle a tirée de cette expérience.